

ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

DOI 10.31651/2524-2660-2019-3-238-243
ORCID 0000-0002-4736-5467

МАРТИНЕЦЬ Лілія Асхатівна,

доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та управління освітою,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
e-mail: liliamart7@gmail.com

УДК 373.5.013.3-027.31-047.64

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Схарактеризовано актуальність проблеми управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Визначено, що саме управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить зростання добробуту навчального закладу загалом та активізація педагогічної, науково-педагогічної діяльності педагогів зокрема.

Обґрунтовано висновок, що у вітчизняній системі загальної середньої освіти сучасні психолого-педагогічні інновації проявляються у змісті навчання й вихованні особистості; формах і методах навчання і виховання; змісті, формах і методах управління загальноосвітнього навчального закладу; у структурі організації діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Ключові слова: управління; розвиток; інноваційна діяльність; інновації; експериментальний навчальний заклад.

Постановка проблеми. У наш час інноваційна діяльність посідає важливе місце в розвитку будь-якого закладу освіти. За сучасних умов інновація стала рушійною силою економічного, технологічного, політичного та соціального розвитку. Тому інноваціями необхідно управляти. Саме управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить зростання добробуту навчального закладу загалом та активізація педагогічної, науково-педагогічної діяльності педагогів зокрема. Отже, питання управління інноваційною діяльністю закладу освіти є актуальним та своєчасним.

Важливість проблеми управління інноваційною діяльністю висвітлюється в таких документах: Законі України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про інноваційну діяльність», «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період 2021 року», «Положенні про порядок здійснення інноваційної діяльності», затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 № 552 (у редакції наказу МОН від

30.11.2012 № 1352), «Положенні про експериментальний загальноосвітній заклад», затверджене наказом Міністерства освіти і науки від 20.02.2002 № 114 (у редакції наказу МОН від 23.11.2009 № 1054) тощо.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року проголошує, що стратегічними напрямками державної політики у сфері освіти є розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі [1]. Особлива увага у цьому документі приділяється підготовці та вихованні управлінських і педагогічних кадрів, здатних працювати на засадах інноваційних підходів до організації освітнього процесу, власного безперервного професійного зростання.

У Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності [2] визначено, що об'єктами інноваційної діяльності є управлінські системи, моделі, методи тощо, що істотно поліпшують якість освіти, результативність та ефективність освітньої діяльності педагогічних працівників освітніх закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме Л. Даниленко, О. Мармази, Ю. Конаржевського, О. Моїсеєва та ін., проблема управління інноваційною діяльністю стала однією з пріоритетних. На думку вчених, для успішного управління інноваційною діяльністю необхідно знати фактори, які сприяють розвитку навчального закладу.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється, як правило, в експериментальних навчальних закладах. Згідно Положення про експериментальний навчальний заклад, таким може бути освітній заклад, в якому здійснюється дослідно-експериментальна робота з перевірки

результативності та можливостей застосування педагогічних та управлінських інновацій [3].

Мета статті – дослідити проблему управління інноваційною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Проблема управління інноваційними процесами в навчальних закладах актуальна й ще себе не вичерпала, адже кожний виток розвитку сучасного суспільства вимагає нового осмислення цієї проблеми та нових підходів до її розв'язування з урахуванням надбань педагогіки [4].

Інноваційна політика навчальних закладів потребує нових методик і форм організації навчально-виховного процесу і, як наслідок, іншого науково-методичного, фінансового, нормативно-правового забезпечення, вимагає нових змін і нововведень у структурі управління. До управлінського арсеналу директора навчальних закладів входять нові функції, зокрема, організація аналітичної, діагностичної та науково-дослідної діяльності, наукової експертизи та прогнозування. Зміна обсягу й змісту управління вимагає розробки нової системи управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі. Ефективність управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі залежить від таких механізмів:

- перехід на концептуальний рівень освітньої діяльності з орієнтацією на інноваційні процеси;
- відкритість навчальних закладів до нововведень, укоріненість у регіональну стратегію розвитку освіти;
- систематичне проведення аналізу освітніх потреб суспільства й адаптація його основних ідей до контингенту учнів;
- створення служб підтримки ефективного перебігу інноваційних процесів, використання моніторингових досліджень, психологічної служби, органів громадськості тощо;
- організація науково-методичних структур колегіального управління (науково-методичної ради, кафедр, малих педагогічних рад, творчих команд тощо);
- створення нових форм підготовки педагогічних працівників до інноваційного пошуку;
- забезпечення державно-громадського управління на рівні міжгалузевих взаємозв'язків (через інтеграцію

зі структурами інших відомств, установ культури, медицини тощо) [5].

Інтерес до педагогічних нововведень в управлінні закладом освіти виявив відомий соціолог В. Афанасьєв. Він розглядає інноваційну педагогічну діяльність як таку, що забезпечує реалізацію принципів управління інноваційною політикою в освіті. М. Ільїн вважає, що інноваційна політика збагачує практику наукової організації навчально-виховного чи управлінського процесів [6, с. 34]. На думку І. Зязюна, вона «передбачає тісний взаємозв'язок теорії та практики» [7].

У свою чергу, директори-практики розглядають інноваційну управлінську діяльність відповідно як «реалізацію державної політики у сфері освіти, здійснення переходу від державного до громадського управління навчальним закладом» (А. Бакурадзе); функцію каталізатора змін» (В. Громовий); «організацію процесу впровадження інновацій та вміння управляти» (В. Малихіна) [8].

В останнє десятиліття ХХ ст. активізувалась науково-дослідна робота з даної проблеми в країні. А. Ващенко розкриває проблему управління інноваційною діяльністю у філософському та прикладному аспектах [9]. Насамперед, дослідниця констатує наявність суперечностей у сучасній системі освіти між потребами розвитку універсальних якостей та збереження потенційно індивідуального ядра кожної особистості; між традиціями та сучасними тенденціями, основу яких склали традиційні та інноваційні чинники в освіті. Стає все очевиднішим, що заперечення набутого досвіду, з одного боку, та ігнорування прогресу, з іншого, не забезпечать ефективних змін у галузі. Нову якість освіти забезпечать зміни, в основу яких будуть покладені нові педагогічні ідеї (новації), а саме: визначення нової педагогічної якості – інноваційної політики.

Інноваційна діяльність освітнього закладу в цілому і директора такого навчального закладу передбачена українським законодавством та рішенням центральних органів управління освітою; регулюється відповідними нормативно-правовими документами.

У Концепції Нової української школи зауважено, що випускник школи має бути інноватором, який здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципами сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, учитися

впродовж життя [10]. Таких змін не можливо досягнути, якщо організувати освітній процес за традиційними, стандартними методами. У статті 5 Закону України «Про освіту» сказано, що «освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави». У Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності зауважується, що «освітніми інноваціями є новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські технології, методи, моделі, продукція, освітні, а також технічні рішення у галузі освіти, що істотно підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності. Об'єктами інноваційної освітньої діяльності є: нові емпіричні та/або теоретичні знання, навчальний та виховний процеси, освітні (педагогічні), дидактичні, виховні, управлінські системи, моделі, методи, інноваційні освітні програми і проекти, інші інтелектуальні продукти, засоби навчання та обладнання, організаційні та адміністративні рішення, а також рішення іншого характеру, що істотно поліпшують якість освіти, результативність та ефективність освітньої діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників, навчальних закладів» [2].

Управління інноваційними процесами та координація діяльності структурних підсистем регулюються Положенням «Про інноваційну педагогічну діяльність». У ньому підкреслюється: «Інновації є вперше створені, удосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності» [11]. Рівень інноваційної освітньої діяльності в Положенні визначається її змістом (розробкою, розповсюдженням чи застосуванням інновацій), а також масштабністю соціально-педагогічних засад, що вноситимуться в систему освіти внаслідок застосування запропонованої інновації [11]. У ньому зазначено, що умовами здійснення інноваційної освітньої діяльності є дотримання прав, зобов'язань, вимог державних стандартів освіти, її керованість та готовність керівників і працівників навчальних закладів до інноваційної освітньої діяльності.

Л. Даниленко засвідчує, що на процес впровадження інновацій у загальноосвітньому навчальному закладі впливають наступні фактори [12]:

- зовнішнє середовище школи (система освіти країни і регіону, її реформування, соціально-економічна ситуація в країні та у регіоні, де розташована школа, сусідні школи, батьки тощо);
- кадровий склад школи, учні, їхні мотиви, цінності, культура і можливості;
- особливості змісту освіти в школі;
- культура школи;
- система внутрішньошкільного управління.

До сучасних психолого-педагогічних інновацій у вітчизняній системі загальної середньої освіти належать:

1. У змісті навчання й виховання особистості: введення державних стандартів початкової і загальної середньої освіти, розробка загальнодержавних концепцій виховання дітей та молоді на засадах національних, родинних, громадських, індивідуальних цінностях особистості; створення авторських навчальних планів і програм, підручників, навчальних посібників, виховних систем; розробка нової системи оцінювання навчальних досягнень учнів.

2. У формах і методах навчання і виховання: оволодіння діалоговими, діагностичними, активними, інтерактивними, дистанційними, комп'ютерними, мультимедійними, телекомунікаційними, тренінговими, проектними формами і методами.

3. У технологіях навчання і виховання: запровадження альтернативних навчально-виховних технологій, таких як проектна, алгоритмізована, індивідуалізована, диференційована, модульна, колективна (у малих групах) тощо.

4. У змісті, формах і методах управління загальноосвітнього навчального закладу: моніторинг, громадсько-державне управління, економічні та діагностичні методи управління, консалтинг, маркетинг, фандрайзинг тощо.

5. У структурі організації діяльності загальноосвітнього навчального закладу: створення варіативних організаційних освітніх структур (ліцей, гімназія, коледж, колегіум тощо).

Організація, що прагне до участі в інноваційному процесі, має зважати на власний інноваційний потенціал, що визначається як сукупність різних видів

ресурсів, зокрема й матеріально-виробничих, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних тощо, необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Носієм педагогічних інновацій виступають творчі, енергійні люди, які фахово здатні, морально і матеріально зацікавлені щодо проведення інноваційних змін, опанування та реалізації нового.

Перш ніж розпочати впровадження інноваційних технологій, директор має зробити аналіз типової ситуації, яка складається навколо них, з'ясувати: чи потрібні та які саме зміни є нагальними в навчально-виховному процесі та роботі педагогів? Чому навіть слово «інновація» відштовхує вчителів? Чому так неохоче педагоги впроваджують нове? Що робити, щоб подолати опір новим технологіям? На питання про доцільність змін досить обґрунтовану відповідь можна знайти в колективній роботі вчених на чолі з М. Поташником [13, с. 167]. Тут має значення передусім підхід до вибору ідеї:

1. Прагнення впроваджувати все, що привернуло увагу, зацікавило, десь бачили, десь читали чи чули. Як наслідок – відсутність результатів, аритмія в роботі, хаос.

2. Пошук найбільш ефективної технології засобом спроб та помилок. Наслідок теж легко передбачуваний: даремно витрачений час, знервовані вчителі, занепокоєні батьки, втомлені діти, невисокі освітні показники.

3. Упровадження того, що впроваджують в інших школах, щоб витримати конкуренцію, не відстати від педагогічної «моди». Результатом такого підходу буде повна зневіра вчителів у ефективність інноваційного пошуку, бо вони вже у такий спосіб «впроваджували» не одну методику та досвід.

4. Безсилля перед тиском вищих органів управління освітою. Це найскладніший варіант з огляду на те, що і сам керівник закладу освіти не бачить ніякої перспективи цієї кампанії.

Зрозуміло, що такі підходи до впровадження інновацій не дадуть відповідей на питання про доцільність, невідкладність оновлення закладу освіти або його окремих підсистем. Єдиним ефективним шляхом вибору змісту, методів, форм оновлення можна вважати свідоме управління розвитком школи, підґрунтям якого є глибокий проблемно-орієнтований аналіз. Зміни бувають сти-

хійними та плановими. Проте коли мова йде про управління, то на перше місце, безумовно, виходять прогнозовані, планові зміни. Чим вищий рівень системності, систематичності та плановості, тим кращі освітні результати та менші нервові витрати усіх учасників навчально-виховного процесу.

М. Поташник, у своїх працях визначає характеристику відмінностей закладів освіти працюючих у функціональному та інноваційному режимі [13].

Для закладу в режимі функціонування характерно збереження колишнього типу освітнього закладу, управління і забезпечення навчально-виховного процесу в стабільному режимі, використання усталених традиційних ідей, знань основ наук, навчальних предметів, використання напрацьованих в колишні роки методик навчання, орієнтованих на підтримку нинішнього рівня освіти, виховання та розвитку дітей, збереження наявної організації навчально-виховного процесу. Цілями і завданнями освітньої діяльності закладів, працюючих у режимі функціонування, є відтворення напрацьованого досвіду освіти, прагнення зберегти наявні результати, підтримання та використання наявного потенціалу школи.

Кадрове забезпечення в таких школах стабільне, підвищення кваліфікації вчителів здійснюється в інтересах отримання оптимальних результатів за традиційних навчальних програм і методик.

У науково-методичному забезпеченні використовуються традиційні навчальні плани, програми технології навчання та виховання. Фінансове забезпечення навчально-виховного процесу здійснюється в основному в межах виділених з бюджету фінансових коштів. Матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу організовано на наявній матеріальній базі. Мотиваційне забезпечення здійснюється через створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. У нормативно-правовому забезпеченні використовуються типові документи, які регламентують стабільний режим життєдіяльності школи.

Для закладу, що працює у режимі розвитку, характерно розглядати інноваційний процес, тобто освоєння нововведень у діяльності школи, як об'єкт управління. Інноваційний процес вимагає від

керівників всіх суб'єктів управління літератури, сміливості, рішучості як в оновленні школи, так і у відновленні її керуючої системи. Використання нових ідей, нових наукових знань, введення нових навчальних дисциплін, освоєнням і розробка нових форм, методів, засобів навчання, орієнтованих на отримання освіти.

Для науково-методичного забезпечення розробляються нові навчальні плани, створюються модифіковані або нові навчальні програми, розробляються і впроваджуються експериментальні підручники та посібники; встановлюються зв'язки з кафедрами вишів. Кадрове забезпечення в таких школах здійснюється за рахунок спеціального підбору кадрів на конкурсній основі або за контракту. Здійснюється не тільки підвищення кваліфікації, але і в разі необхідності перепідготовка кадрів для забезпечення нового змісту освіти.

Створюється нова матеріальна база навчально-виховного процесу, що забезпечує нові результати діяльності школи. У нормативно-правовому забезпеченні розробляються і затверджуються пакет своїх, оригінальних, що враховують специфіку нового освітнього закладу, документів (статуту, положення, програми розвитку, концепції, програми експерименту).

Висновки і перспективи подальших розвідок. Отже, управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі має глибокий соціально-педагогічний зміст, тому що від нього залежить успіх перетворень у системі освіти. Для реалізації цього в освітній сфері має панувати творчість, постійний пошук, які є основним середовищем для нових ідей, пошуків, досягнень.

Список бібліографічних посилань

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
2. Даниленко Л., Довбищенко В., Мальований Ю. та ін. Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти України. *Педагогічна газета*. 1999. № 10.
3. Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-02>
4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. Москва: Гардарики, 1998. 296 с.
5. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посіб. Київ: МАУП, 1999. 176 с.
6. Ильин Е. Искусство общения: Из опыта работы учителя литературы 516-й школы Ленинграда. Москва: Педагогика, 1982. 110 с.
7. Зязюн І. Філософія неперервної освіти. *Система неперервної освіти: здобутки, пошуки, проблеми: Матеріали міжнародної наук.-практ. конференції*: у 6 кн. Чернівці: Митець, 1996. Кн. 1. С. 13.
8. Василенко Н. В. Інноваційна діяльність директора школи. Харків: Основа, 2010. 96 с.
9. Ващенко Л. М. Інноваційна політика як динамічна система управління освітою. *Директор школи*. 2002. № 3. С. 31–39.
10. Концепція «Нова Українська Школа» URL: <http://nus.org.ua/>
11. Про внесення змін до Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, 2017 URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ukrajini-mon/nakaz-vid-11072017-994-pro-vnesennya-zmin-2017-51207.html>
12. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шк. Світ, 2007. 120 с.
13. Поташник М.М. Теоретические основы управления развитием школы. *Управление развитием школы*. Москва, 1995. С. 167–183.

References

1. National Strategy for the Development of the Education in Ukraine for the period up to 2021. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
2. Danylenko L., Dovbyshchenko V., Malovani Y., and others. (1999). Regulations on the Procedure of Innovation Activity in the Ukrainian Education System. *Pedagogical newspaper*. 10.
3. Regulations on Experimental Comprehensive Educational Institution. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-02>
4. Vihansky O.S. (1998). Strategic management: textbook. Moscow: Gardarika, 296 p.
5. Dmitrenko G. A. (1999). Strategic management in the education system: manual. Kyiv: IAPM, 176 p.
6. Ilyin E. (1982). The Art of Communication: From the Experience of the Literature Teacher of the 516th School of Leningrad. Moscow: Pedagogiy. 110 p.
7. Ziazun I. (1996). Philosophy of Continuing Education. *System of Continuing Education: Achievements, Searches, Problems: Materials of International Scientific and Practical Conference*: Comprises 6 books. Chernivtsi: The Artist, 1. 13.
8. Vasilenko N.V. (2010). Innovative activity of the headmaster. Kharkiv: Basis. 96 p.
9. Vashchenko L.M. (2002). Innovative policy as a dynamic system of education management. *Headmaster*, 3, 31–39.
10. Concept «New Ukrainian School» Retrieved from <http://nus.org.ua/>
11. On Amendments to the Regulations on Implementation of Innovative Educational Activities, (2017). Retrieved from <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ukrajini-mon/nakaz-vid-11072017-994-pro-vnesennya-zmin-2017-51207.html>
12. Danilenko L.I. (2007). Management of innovation in education. Kyiv: School World, 120 p.
13. Potashnik M.M. (1995). Theoretical basis of school development management. *School development management*. Moscow. 167–183.

MARTYNETS Lilia,

Doctor Science in Pedagogy, Associate Professor, Head of Pedagogy and Education Management Department,
Vasyl' Stus Donetsk National University

**MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY IN THE INSTITUTION
OF GENERAL SECONDARY EDUCATION**

Summary. *Introduction.* Nowadays, innovation plays an important role in the development of any educational institution. In modern conditions, innovation has become a driving force for economic, technological, political and social development. Therefore, innovation must be managed. The management of innovation is a key element, on the effectiveness of which depends the growth of welfare of the educational institution in general and the activation of pedagogical and scientific activity of teachers in particular. Thus, the issue of managing the innovation activity of the educational institution is relevant and timely.

Purpose. Study the problem of managing the innovation activity in general secondary educational institution.

Methods. Theoretical analysis, synthesis, generalization.

Results. The innovation policy of educational institutions requires new methods and forms of organization of the educational process and, as a consequence, other scientific and methodological, financial, legislative provision, it requires new changes and innovations in the management structure. The managerial arsenal of the principal of educational institution includes new functions, in particular, the organization of analytical, diagnostic and research activities, scientific analysis and forecasting. The change of the scope and content of management requires the development of a new system for managing the innovation activity in the educational institution. An organization that aim to participate in the innovation process must take into account its own innovation poten-

tial, which is defined as a set of different types of resources, including material and production, financial, intellectual, scientific and technical, etc. which are necessary for the implementation of innovation activity. The bearer of pedagogical innovations are creative, energetic people who are professionally capable, morally and financially interested in carrying out the innovative changes, mastering and implementing the new things.

Originality. Modern psychological and pedagogical innovations in the national system of general secondary education include: in the content of education and upbringing of a personality; in the forms and methods of education and upbringing; in education and upbringing technologies; in the content, forms and methods of management of a comprehensive educational institution; in the structure of organization of activity of a comprehensive educational institution.

Conclusion. Thus, the management of innovation processes in a general secondary educational institution has a profound socio-pedagogical meaning, because the success of changes in the education system depends on it. In order to realize it, in the educational sphere should prevail creativity and constant search, which is the basic environment for the new ideas, searches and achievements.

Keywords: management; development; innovation activity; innovations; experimental educational institution.

Одержано редакцією 10.08.2019
Прийнято до публікації 30.08.2019